

書 評 と 紹 介

猪木武徳・連合総合生活開発研究所編著

『《転職》の経済学

適職選択と人材育成』

評者：今野 浩一郎

本書のねらいと構成

本書は「転職を余儀なくされた労働者が、できる限り少ないコストで新しい適職を見つける」ための社会的な仕組みが重要であるとの認識から、内部労働市場と外部労働市場とのつなぎの部分に焦点を当てて転職問題を検討している。したがって、以下の転職行動の段階に沿った構成になっており、括弧内には各段階に対応する章番号と執筆者を示しておいた。なお、これらの章の分析を踏まえて、最終章（佐分利応貴，榎本純）では労働組合の政策的課題が検討されている。

【第一段階】転職の引き金になる離職性向は
いかに形成されるのか（中村二郎・第1章）

【第二段階】効果的なジョブサーチの条件は
何か（下山昭夫・第2章）

【第三段階】労働者の能力は転職前に企業内でどのように形成され（富田安信・第3章と猪木武徳・第7章）、その能力は、転職にあたって企業からどのように評価されるのか（勇上和史・第4章）

【第四段階】転職の成功を生む条件は何か
（守島基博・第6章）

【第五段階】転職後の中途採用者は生抜き社員と比較してどのように処遇、育成されるのか（伊藤実・第5章）

もう一つ、本書は転職のテーマを扱うにあたって「証拠より論」ではなく、「論より証拠」を重視している。それには、つぎのようなわけがある。いまわが国の労働市場と雇用システムは構造改革の必要性が叫ばれている。外的環境条件が変われば、それに応じてシステムを修正することは当然のことであるが、改革論者は改革を叫ぶ前に現行システムの事実認識を正しく行っているのか。たとえば「日本的雇用システム」の改革というが、そのシステムがどの程度行きわたったシステムなのか、「日本的」が本当に日本特殊なのか等を正しく認識したうえで改革を唱えているのか。筆者らには、こうした思いがある。したがって本書は、主に連合総合生活開発研究所の「勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査」プロジェクト（1999年）のなかで行われた企業と労働者を対象にしたアンケート調査のデータを用いて、転職を実証的に分析することを重視している。

主要な事実発見の再整理

そうなると、まず本書が明らかにした主要な「論より証拠」を確認しておくことが必要だろう。ただ、それを整理することは意外に面倒な作業である。それは、複数の筆者が一つのテーマを異なる観点から分析しているの、重要な事実発見が異なる章で重複して指摘されている、あるいは相互に関連づけることなく指摘されているからである。そこでここでは、本書を

通して指摘されている、注目すべき主要な事実発見を拾い集め、うでで示した転職行動の段階にそって再整理しておきたい。

第一の「離職性向の形成」については、仕事ついで賃金と能力評価に対する不満が主要な形成要因であり、また非自発的理由で転職した労働者は現職でも離職性向が強い。

第二の「効果的なジョブサーチの条件」については、実務経験を蓄積することと、社内外の個人的ネットワークを形成することが成功のポイントである。とくに非自発的理由で転職を余儀なくされた労働者は、求職活動を阻害する精神的な困難さを多くかかえており、それを支援しているのは配偶者や子供等である。

第三に「企業内での能力形成」については、能力は年齢とともに高まるが、40歳台に入ると停滞するとの特徴がある。その能力を効果的に高める方法はOJTでは「同一部門内で幅広く仕事を体験する」ことであり、それに加えて自己啓発や研修も効果的である。こうした人材育成方法は企業によって異なり、小規模企業ほどOJTに、大手企業ほどOff-JTに多くを依存している。さらに長期継続雇用と年功を重視することが内部養成の条件であるとする、古い企業ほど内部養成型の人材育成政策をとっている。また内部養成が必要であると考えられている部門は、営業販売ついで研究開発である。

第四に「企業による転職時の能力（転職前のキャリア）の評価」を「転職に伴う賃金変化」でみると、前職のキャリアが評価されるのは30歳台の転職の場合であり、それもとくに、中途採用が活発に行われている営業系と研究・技術系の職種でキャリアを積み、同一職種内で転職する場合である。それに対して40歳以上で転職した場合には、特定職種で長くキャリアを積んでも評価されることはなく、賃金は転職によって大きく低下する。また20歳台の転職では、転

職による賃金変化は過去の実務経験の内容とは無関係である。さらに転職者の主観的評価からみると、前職のキャリアがいきる程度は、ブルーカラー職種よりホワイトカラー職種で、またホワイトカラー職種のなかでは専門・技術職で大きい。

第五に「転職によるマッチングの成功度」を労働者の満足度でみると、第1回目の転職にかぎりマッチング度の向上が期待でき、しかも、そうした傾向は20歳台後半から30歳台までの、仕事や労働条件の適合を求めて自己都合退職した労働者で強くみられる。そのさい官民の職業紹介機関、新聞・求人情報誌などの労働市場にある社会的な職業紹介サービス機構ではなく、組織間関係や人的関係を活用して転職した労働者の成功度が高い。

第六に「転職後の処遇と育成」については、経営規模により対応が異なる。それを、生抜き社員と中途採用社員のキャリア形成の違いからみると、専門・技術職にかぎり両者間の違いはなく、転職がキャリア形成を阻害することにはならない。さらに賃金についてみると、大手企業ほど優秀な人材を選抜して中途採用するため両者間の収入格差は小さいが、中堅・中小企業ほど、そうした選抜メカニズムが機能しないために収入格差が大きくなる。

さらに最終章では、労働組合の政策的課題として以下の点を強調している。これまでの日本の労働組合は企業内労働組合中心であったため、離職により会社から離れる労働者を活動の対象外としてきた。しかしこれからは労働組合はそうした労働者も支援し、「会社人間」ではなく「職業人」としていきる労働者の集団としての機能を拡充することが求められる。そのためには、職場が正社員だけでなく多様な労働者から構成されているので、その多様性を認め合う職場環境を形成する、苦情処理機能を強化

して「頼りがいのある」存在になる、労働者が社会的に通用する能力を獲得できるように能力開発政策の改善をはかること等が課題になるとしている。

いくつかの気になる点

以上の明らかにされた「論より証拠」は、転職問題を考えるうえで重要な事実発見であるが、もう少し粘り強く「証拠」を追って欲しいと思う点がある。本書の分析の流れからすると、まず職種と年齢の観点からそれを指摘するのが適当だろう。

年齢に関連しては、30歳台は前職のキャリアを生かして転職できるが、40歳台以降（「中高年齢層」と呼ぶ）はどんな前職のキャリアも生かせないという事実が気になる。とくに中高年齢層の問題に注目して、その原因を簡単に能力の企業特殊性に求めているが、それでは何の解決にもならない。企業特殊性を余りに強調すると、30歳台は中高年齢層に比べて能力の企業特殊性が格段に低いという現実味の無い事実を事実として押し出すことになるし、転職すると中高年の賃金が低下する問題の責任は、企業特殊能力を使わない企業にあるという結論になってしまう。こうした企業悪玉論を言ったところで何の解決にもならず、企業が企業特殊能力を使わない背景に迫る検討があるべきだろう。

つぎの職種に関連しては、なぜ営業あるいは研究・技術は他職種に比べて、転職にあたって前職のキャリアを生かせるのか、あるいは転職の成功する確率が高いのかが気になる。それに対しては、たとえば研究・技術職は専門的職業

で、能力の社会的通用性が高いからと簡単に説明されているが、それでは何の説明にもならない。そうなら、企業は彼ら（彼女ら）を他職種と同じ（あるいは似た）方法でなぜ養成するのかが分からないからである。専門的職業である、能力の社会的通用性が高いという簡単な説明の背景をもう少し実証的に追求していく必要があるだろう。

もう一つの気になる点は、マッチングの仕組みについてである。これに関連しては、官民の職業紹介機関などに比べて組織間関係、人的関係が効果的であるという事実が明らかにされている。それ自体は以前から指摘されていることであるが、だからといって、組織間関係や人的関係で全て解決できるわけでもない。そうすると、いま知りたいことは公的な職業紹介機関、民間の職業紹介機関等、組織間関係、人的関係のそれぞれがどのような場合に、どのような機能を発揮できるのかであり、この点からの実証的な分析はほとんど行われていない。

こうした点を踏まえた「論より証拠」の一層の検討が行なわれないと、本書が目的としている「転職を余儀なくされた労働者が、できる限り少ないコストで新しい適職を見つける」ための社会的な仕組みを作り上げることは難しいだろう。

（猪木武徳・連合総合生活開発研究所編著『「転職」の経済学 - 適職選択と人材育成』東洋経済新報社、2001年7月刊、236頁、定価3000円＋税）

（いまの・こういちろう 学習院大学経済学部教授）